

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Тема «Организация системы обучения персонала на примере  
Центра подготовки персонала АО НПК Уралвагонзавод»**

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав. Кафедрой ФиА  
\_\_\_\_\_ О.В. Кружкова  
(подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Исполнитель: Конева Олеся  
Валентиновна  
Студент группы Б-42зНТ,  
4 курса, заочного отделения,  
направление 38.03.03  
«Управление персоналом»

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Нормоконтролер  
\_\_\_\_\_ А.А. Ворошилова  
(подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Научный руководитель:  
Девятковская И.В.  
кандидат психол. наук,  
доцент кафедры ФиА

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Руководитель ОПОП

Девятковская И.В. \_\_\_\_\_

Екатеринбург 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. Анализ системы обучения персонала в Центре подготовки персонала.....</b>	<b>6</b>
1.1. Общая характеристика Центра подготовки персонала.....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в Центре подготовки персонала.....	11
1.3. Анализ системы обучения персонала в ЦПП.....	21
Вывод по главе 1.....	38
<b>ГЛАВА 2. Мероприятия по организации системы обучения персонала.....</b>	<b>40</b>
2.1. Разработка мероприятий по организации системы обучения персонала.....	40
2.2. Нормативно-правовая основа внедрения мероприятий по организации системы обучения персонала.....	45
2.3. Прогнозирование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала.....	48
Вывод по главе 2.....	52
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>54</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....</b>	<b>56</b>
<b>ГЛОСАРИЙ.....</b>	<b>62</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....</b>	<b>67</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....</b>	<b>72</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....</b>	<b>77</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность данной темы не вызывает сомнения так как существенные изменения характера современной системы профессионального образования, усиление динамичности содержания образования в условиях реализации ЦПП ориентируют ее на развитие творческой инициативы, самостоятельности, конкурентоспособности, способности к профессиональной и социальной мобильности будущих специалистов.

Обновляются профессиональные требования к педагогам, а именно переносится акцент с профессиональных знаний на уровень профессиональных компетентностей и субъектной позиции педагога в осуществлении профессиональной деятельности.

Эффективность решения проблемы - обеспечения качества образования напрямую зависит от уровня компетентности и профессионализма педагогических кадров.

Поэтому перед профессиональной образовательной организацией стоит задача создания такой системы повышения квалификации, которая будет помогать, каждому педагогу выстроить ту образовательную траекторию, которая наиболее полно соответствует его профессиональным потребностям.

В этом случае методическое сопровождение выступает процессом, направленным на разрешение актуальных для педагога проблем профессиональной деятельности. Необходимы такие формы организации повышения квалификации, которые позволят эффективно реализовать личностно-ориентированный, деятельностный подход, опирающийся на самообразование, индивидуальный темп усвоения предлагаемого содержания курсов.

Федеральные государственные требования к условиям реализации основной общеобразовательной программы выделяют требования к уровню квалификации педагогических работников в соответствии с квалификационной характеристикой по соответствующей должности. В ее структуру входят базовые знания, умения, навыки, необходимые и достаточные для того, чтобы успешно действовать.

В динамичном, развивающемся обществе невозможно раз и навсегда достичь нужного уровня квалификации и тут возникает необходимость повышения квалификации, как формы ценностно-смыслового, содержательного и технологического обогащения системы профессиональной деятельности.

Все это свидетельствует о том, что в современных условиях реформирования образовательной системы в Центре подготовки персонала возникает *противоречие* между требуемым и реальным уровнем профессиональной компетентности педагогов.

*Проблема* исследования заключается в том, что необходимо организовать систему обучения персонала с целью повышения квалификации, которая будет помогать, каждому педагогу выстроить ту образовательную траекторию, которая наиболее полно соответствует его профессиональным потребностям.

Между тем, в Центре подготовки персонала нет штатных педагогов, которые бы могли решить данную проблему. Возникает необходимость создания эффективной системы обучения персонала посредством деятельности Центра подготовки персонала через набор педагогических кадров.

*Объектом* исследования является система обучения персонала.

*Предметом* исследования – организация системы обучения персонала в Центре подготовки персонала АО НПК Уралвагонзавод.

*Цель* исследования – разработать мероприятия по повышению эффективности организации системы обучения персонала АО «НПК «Уралвагонзавод» посредством деятельности Центра подготовки персонала.

Для достижения цели проекта необходимо решить следующие *задачи*:

- провести теоретический анализ литературы по проблеме исследования;
- описать систему управления персоналом в ЦПП;
- проанализировать систему обучения персонала в ЦПП;
- разработать мероприятия по организации системы обучения персонала и спрогнозировать их социально-экономическую эффективность;

В ходе решения поставленных задач необходимо применить методы: анализ литературы, обобщение и систематизация данных, анкетирование персонала.

Информационной основой для написания работы являются внутренние документы компании, ее финансовая отчетность, результаты проведенных опросов персонала, литературные источники и нормативные акты. Теоретической базой проекта являются работы таких авторов, как Базаров Т.Ю.[2], Кибанов А.Я[19], и др.

*Структура работы:* Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении представлен научный аппарат исследования.

В главе 1 «Анализ системы обучения персонала в Центре подготовки персонала» описано: общая характеристика ЦПП, система управления персоналом, система обучения персонала и выявлены проблемы.

В главе 2 «Мероприятия по организации системы обучения персонала» раскрыто решение выявленных проблем и предложены мероприятия по их устранению, нормативно-правовая основа и спрогнозирован социально-экономический эффект.

В заключении сделаны выводы по задачам исследования.

## **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ЦЕНТРЕ ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА**

### **1.1.Общая характеристика Центра подготовки персонала**

АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф. Э. Дзержинского» — российская корпорация, занимающаяся разработкой и производством военной техники, дорожно-строительных машин, железнодорожных вагонов. В корпорацию входят научно-исследовательские институты, конструкторские бюро и производственные предприятия.

Центр подготовки персонала является структурным подразделением АО НПК «УВЗ» и входит в состав управления по работе с персоналом и связям с общественностью [51].

Выделенный из состава кадровой службы в 1938 году в самостоятельное подразделение коллектив центра подготовки персонала вот уже 78 лет организует профессиональную подготовку и повышение квалификации рабочих, руководителей и специалистов.

Работу системы профессионального образования научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод» организует Центр подготовки персонала (ЦПП), который осуществляет образовательную деятельность на основании бессрочной лицензии №001781 от 21.10.2011, выданной Министерством общего и профессионального образования Свердловской области.

Структура Центра подготовки персонала АО НПК «УВЗ» представлена на (рис. 1) [51]

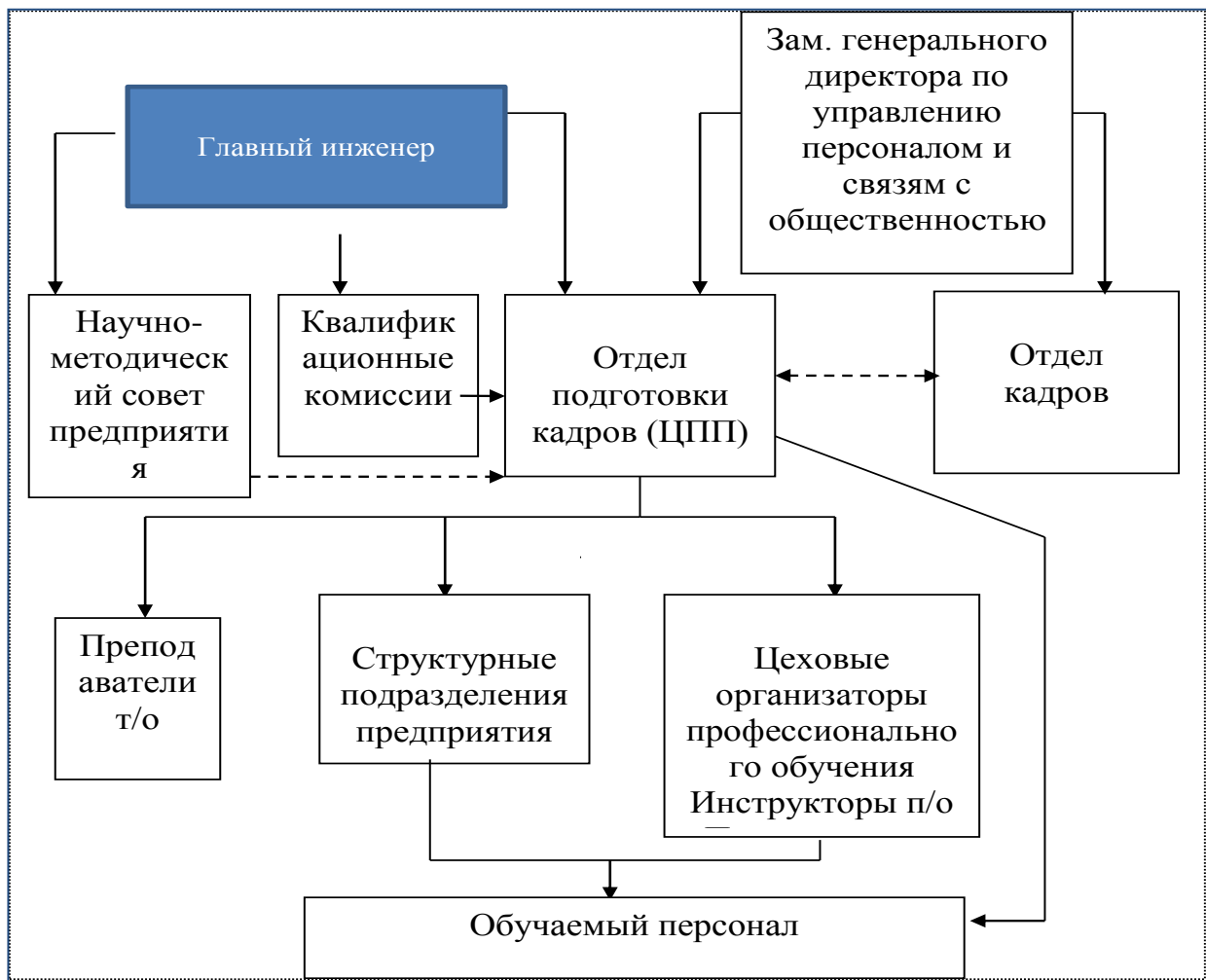


Рисунок 1. Структура Центра подготовки персонала АО НПК «УВЗ»

Целью создания ЦПП - послужила необходимость укрепления конкурентоспособности предприятия, возрастание потребности производства в квалифицированных кадрах. Переход к непрерывному в течение всей жизни образованию, требует развития системы профессионального обучения персонала, профессионального развития персонала на производстве, постоянной адаптации работников к изменениям квалификационных требований, вызванных, процессами технологического обновления производства и новыми формами организации труда, а также в качестве упреждающей формы социальной поддержки работников предприятия, при вынужденной смене ими трудовых мест, при изменяющихся экономических условиях хозяйствования [51].

ЦПП ежегодно организует внутрифирменную подготовку персонала по различным видам обучения: получение профессии вновь, переподготовка, обучение второй профессии, повышение квалификации. Профессиональная подготовка ведется по 137 программам с диапазоном тарифных разрядов с 1 по 7, со сроком обучения от 2 до 6 месяцев. Также ЦПП оказывает платные образовательные услуги в соответствии с планом-графиком профессиональной подготовки[51].

Профессиональное обучение персонала на производстве – это процесс развития индивидуальных знаний, умений и навыков, постоянного повышения уровня квалификации, профессиональных знаний, совершенствование деловых качеств, направленных на развитие профессионализма персонала и обеспечение его конкурентоспособности.

Предприятие определяет необходимость профессионального обучения персонала для собственных нужд.

Стратегия АО «НПК «УВЗ» в сфере обучения профессионального обучения персонала основывается на принципах [49]:

- приоритетности стратегических целей АО «НПК «УВЗ» с определением направлений, содержания форм и методов профессионального обучения персонала;
- обязательности и периодичности (не реже 1 раза в 3-5 лет) повышения квалификации работника на протяжении всей его трудовой деятельности на АО «НПК «УВЗ»;
- планирования и учета профессионального обучения персонала;
- широкого привлечения руководителей, специалистов и квалифицированных рабочих к преподавательской деятельности;
- соответствия форм, видов и методов обучения Госстандартам профессионального образования и образовательным потребностям различных категорий персонала и возможностям АО «НПК «УВЗ».



Основанием для организации профессионального обучения персонала в рамках года является ежегодный приказ «О работе с персоналом и укреплении связей с общественностью», который определяет цели, задачи и основные направления, количественно-качественные показатели развития различных категорий персонала, образовательных услуг и организационно-управленческие меры по его выполнению в сфере профессионального обучения и аттестации персонала[49].

Профессиональное обучение персонала АО «НПК «УВЗ» осуществляется на основании имеющихся лицензий и разрешений на образовательную деятельность, выданные организациями, учреждениями, имеющими на это законодательное право.

Формы и виды профессионального обучения персонала определяются документами, действующими на предприятии и утверждаемыми генеральным директором (главным инженером), исходя из стратегических целей развития предприятия и потребностей в высококвалифицированных рабочих кадрах и компетентных руководителях и специалистах, а также в удовлетворении образовательных потребностей различных категорий работников [51]. Формы и виды профессионального обучения персонала представлены в таблице 1, приложение 1.

Финансирование профессионального обучения персонала осуществляется за счет средств АО «НПК «УВЗ», при этом общая величина расходов определяется годовым бюджетом предприятия, исходя из нормативных отчислений, определяемых правительством РФ.

Общее оперативное руководство системой профессионального обучения персоналом осуществляет заместитель генерального директора по управлению персоналом и связям с общественностью, а методологическое руководство – главный инженер предприятия.

Ответственность за развитие, планирование и организацию профессионального обучения персонала возлагается на центр подготовки персонала.

Персональная ответственность за организацию профессионального обучения разных категорий персонала, поддержание его высокопрофессионального уровня, своевременную подготовку кадров на вновь вводимые и реконструируемые объекты, новые технологии, новые правила и т.п. возлагается на руководителей структурных подразделений, главных специалистов предприятия [49].

Должностные перемещения руководителей и специалистов, установление им соответствующей категории и размера заработной платы, а также присвоение рабочим квалификационных разрядов должны быть увязаны с результатами обучения и практическим использованием полученных знаний, умений и навыков.

Основными целями профессионального обучения персонала является[51]:

- удовлетворение потребностей АО «НПК «УВЗ» в квалифицированных рабочих кадрах и компетентных руководителях и специалистах;
- достижение более высокого уровня производительности и качества труда персонала, т.е. увеличение вклада каждого работника в достижение стратегических целей предприятия;
- повышение уровня профессиональной квалификации персонала и совершенствование умений, знаний и навыков;
- повышение уровня трудовой мотивации персонала;
- повышение уровня корпоративной приверженности работников своему предприятию и его информированности о целях, задачах, стратегии и миссии предприятия.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом в Центре подготовки персонала**

Управление человеческими ресурсами - главная функция любой организации и рассматривается, как система организации и управления процессами отбора, обучения и оценка кадров, являясь подсистемой в организации в целом[7]. Так как Центр подготовки персонала является структурным подразделением АО НПК «Уралвагонзавод» - работу с персоналом ведет отдел кадров.

На процесс управления персоналом и кадровую политику в частности большое влияние оказывают кадровые документы предприятия[49]. Основными кадровыми документами предприятия являются:

- Устав АО НПК "Уралвагонзавод";
- Коллективный договор;
- Положения о подразделениях;
- Положение об оплате труда и премировании;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- прочие документы.

Кадровая политика АО НПК "Уралвагонзавод" опирается на такие принципы, как справедливость, последовательность, соблюдение трудового законодательства, равенство и отсутствие дискриминации.

Функции управления персоналом Центра - это конкретные виды управленческих работ, которые образуют циклический процесс управления персоналом. Функции службы управления персоналом определяют организационную структуру Центра (рис.2).

Имеет место несколько подходов к классификации функций управления персоналом.

По направленности работы с персоналом [49]:

1. *Социальная функция* - отражается в обеспечении занятости, безопасных условий труда, охраны труда персонала Центра.

2. *Нормативная или регулятивная* - выражается в установлении условий труда, соблюдении трудового законодательства, правил охраны труда, разрешении трудовых споров. Эта функция вытекает из положения службы персонала, как системы урегулирования конфликта, между интересами организации и интересами работников и иных субъектов управления персоналом.

3. *Воспитательная* - отражается в способах мотивации работников.

4. *Информационно-аналитическая* - заключается в информационном обеспечении деятельности организации в целом.

5. *Контрольная* - позволяет службе персонала отслеживать складывающуюся ситуацию, как внутри Центра и в организации в целом.

Структура управления системой профессионального обучения персонала ЦПП представлена на рисунке 2 [49].

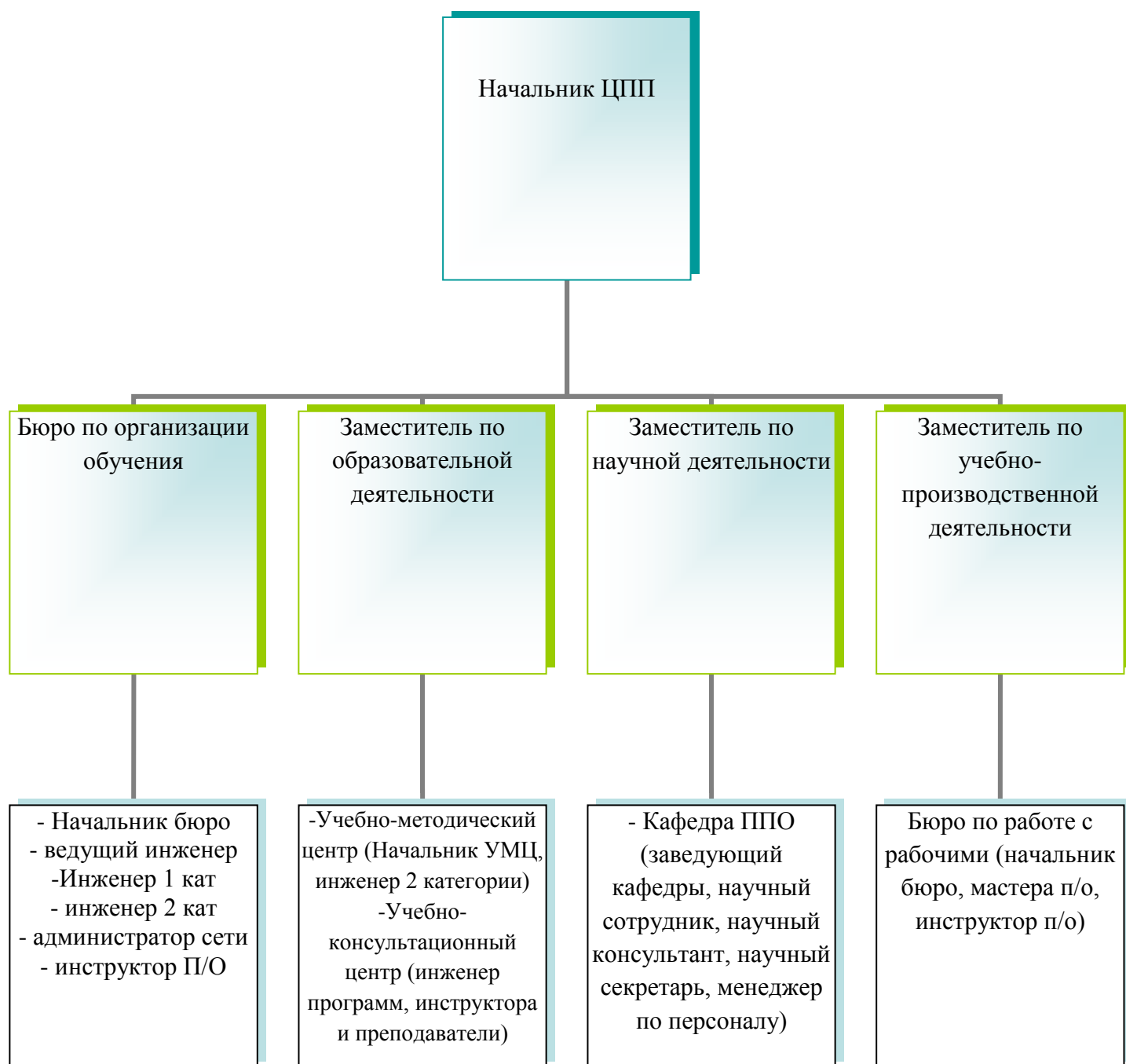


Рисунок 2 Структура управления системой профессионального обучения персонала ЦПП.

В процессе управления персоналом АО НПК "УВЗ" обращает особое внимание на процесс отбора кадров, включающий в себя процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его

квалификации, специальности, личных качеств и способностей характера [49].

В процессе отбора кадров, каждый претендент на вакансии проходит следующие этапы:

- оформление в установленном порядке анкетных и автобиографических данных;
- собеседование;
- освидетельствование профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества;
- медицинский контроль и аппаратные исследования;
- анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности;
- принятие решения о найме на работу.

Если претендент принят на работу и прошел все необходимые процедуры оформления, отправляется к непосредственному начальнику.

*Адаптация персонала* — процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации [37]. Адаптация является одной из составляющих частей управления персоналом. Этот термин применим как к новым сотрудникам, нанимаемым извне, так и к сотрудникам, перемещаемым на новую должность в порядке внутренней ротации.

*Адаптация* — приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования [17].

Далее наступает период адаптации, который включает в себя три вида адаптации [42]:

1. Организационная адаптация – это усвоение норм и правил.

-Принятие новым сотрудником ценностей, установок, принципов организации без ущерба для личностных ценностей;

-Ознакомить нового сотрудника с политикой компании (миссией, целями, внутрикорпоративной культурой, традициями, условиями работы, формой оплаты и т.д.);

-Ознакомить с организационной структурой, местом, функциями и ролью нового сотрудника в достижении успеха компанией;

-Предоставить информацию о сотрудниках, с которыми будет взаимодействовать новый сотрудник (роль, функции, где их можно найти, как связаться, по каким вопросам обращаться);

-Предоставить правила компании (общие инструкции, стандарты качественного обслуживания, правила внутреннего распорядка и т.д.).

2. Социально-психологическая адаптация - включение в коллектив компании, центра [42].

-Скорейшее преодоление сотрудником естественной при поступлении на новое место неуверенности;

-Представить нового сотрудника руководству компании и непосредственному руководству;

-Представить и познакомить нового члена коллектива с сотрудниками центра;

-Представить и познакомить нового члена коллектива с сотрудниками других отделов, с которыми он будет постоянно сотрудничать;

-Рассказать новичку о сотрудниках, с которыми он работает: характер, увлечения, достижения и т.д.;

-Участие нового сотрудника в праздничных, культурных и общественных мероприятиях компании;

3. Производственная адаптация - освоение своих прямых функциональных обязанностей [42].

-Освоение новым сотрудником системы профессиональных знаний и навыков и эффективное их применение на практике;

-Объяснить новому сотруднику основные задачи и непосредственные обязанности;

-Ознакомить с должностной инструкцией и другими рабочими инструкциями;

-Обсудить задачи и показатели эффективности на период адаптации и на перспективу;

-Провести обучение нового сотрудника (вводный курс, тренинги, наблюдение и т.д.);

-Прикрепить нового сотрудника к наставнику и провести стажировку;

-Включить в самостоятельную работу.

После общего анализа системы управления персоналом необходимо произвести его организационно-функциональный анализ.

Проанализируем структуру персонала по категориям работников, результаты анализа представим в таблице 2 [24].

Таблица 2. Анализ численности персонала ЦПП.

Категория персонала	2013		2014		2015	
	числ., чел.	уд. вес, %	числ., чел.	уд. вес, %	числ., чел.	уд. вес, %
Руководители	13	8,7	11	7,5	11	7,5
Специалисты	15	10,1	15	10,1	18	12
Основной персонал	58	39,1	60	41	72	48
Вспомогат. рабочие	62	41,8	60	41	59	39,3
Итого:	148	100	146	100	150	100



Необходимо отметить снижение доли руководителей в 2015 году по сравнению с 2013 годом с 8,7% до 7,5%. Но в то же время в 2015 году увеличилась доля специалистов в сравнении с 2013 и 2014 годами до 12%.

Рассчитаем удельный вес (долю) каждой возрастной группы, результаты представим в таблице 3 [24].

Таблица 3. Структура персонала ЦПП по возрасту за 2013 -2015 гг.

Возраст, лет	2013г.		2014г.		2015г.	
	числен., чел.	доля, %	числен., чел.	доля, %	числен., чел.	доля, %
до 25	14	9,4	18	12,3	27	18
от 25 до 40	48	32,4	37	25,3	34	22,6
от 40 до 50	30	20,2	42	28,7	48	32
от 50 до 60	53	35,8	47	32,1	41	27,3
старше 60	3	2,02	2	1,3	-	-
Итого:	148	100	146	100	150	100

Как видно из таблицы 3 в ЦПП значительных колебаний возрастных групп нет, однако можно отметить определенную динамику долей в двух первых возрастных группах – до 25 лет и от 25 до 40 лет.

Доля группы сотрудников в возрасте до 25 лет постепенно увеличивалась с 2013 до 2015 и составила 18%, прирост по отношению к 2013 году 8,6%. В то же время доля группы от 25 до 40 лет постепенно сокращалась и в 2015 году составила 22,6%, снижение доли по отношению к 2013 году 9,8%.

Такая динамика говорит о том, что организацию покидают в большей степени сотрудники, имеющие определенный опыт и скорее всего не удовлетворены политикой оплаты труда. Приход более молодых

сотрудников так же подтверждает данный факт. Это является минусом кадровой политики организации.

Проанализируем структуру персонала по уровню образования, результаты представим в таблице 4 [24].

Таблица 4. Структура персонала ЦПП по образованию за 2013 -2015 гг.

Образование	2013г.		2014г.		2015г.	
	числен., чел.	доля, %	числен., чел.	доля, %	числен., чел.	доля, %
Среднее полное и среднее общее	27	18,2	20	13,6	13	8,6
Начальное профессиональное	50	33,7	50	34,2	36	24
Среднее профессиональное	65	43,9	69	47,2	72	48
Высшее профессиональное	26	17,5	27	18,4	29	19,3
Итого:	148	100	146	100	150	100

Как видно из таблицы 4 снижается доля со средним полным и средним общим образованием с 18,2 % до 8,6% - это связано с тем, что персонал стремится к знаниям. За все три года наибольшую долю занимают сотрудники со средним профессиональным образованием (43,9% -48%), доля работников с высшим образованием составила (17,5% - 19,3%).

Проанализируем структуру персонала по продолжительности трудового стажа, результаты представим в таблице 5 [24].

Таблица 5. Структура персонала ЦПП по длительности трудового стажа за период 2013 -2015 гг.

Производственный стаж, лет	2013г.		2014г.		2015г.	
	числен., чел.	доля, %	числен., чел.	доля, %	числен., чел.	доля, %
до 2 лет	50	33,7	38	26,02	30	20
от 2 до 5	48	32,4	52	35,6	55	36,6
от 5 до 10	43	29,05	47	32,1	54	36
от 10 и более	7	4,7	9	6,1	11	7,3
Итого:	148	100	146	100	150	100

Наибольшую долю по продолжительности стажа, как видно из таблицы 5, в ЦПП занимают сотрудники, проработавшие в организации более двух лет. Данный показатель колеблется на уровне 32-37%, так же нужно отметить рост доли сотрудников отработавших в ЦПП от 5 до 10 лет в сравнении 2013 и 2015 год удельный вес сотрудников составил 6,95%.

Проанализируем структуру персонала по гендерному признаку, результаты представим в таблице 6 [24].

Таблица 6. Структура персонала ЦПП по гендерному признаку за период 2013-2015гг.

Пол	2013г.		2014г.		2015г.	
	числен., чел.	доля, %	числен., чел.	доля, %	числен., чел.	доля, %
мужской	56	37,8	53	36,3	55	36,6
женский	92	62,1	93	63,6	95	63,3
Итого:	148	100	146	100	150	100

Доля мужчин находится на уровне 37%, доля женщин – 63%, особых изменений долей по гендерному признаку в центре подготовки персонала не наблюдается.

Проанализировав, кадровый состав ЦПП выяснилось что : в Центре подготовки персонала нет штатных преподавателей. Работа строиться таким образом: списочная численность преподавателей 1000 человек, которые могут начитывать курсы, вести образовательную программу и 1000 инструкторов, которые проводят обучение непосредственно на рабочем месте, но не имеют педагогического образования. Из этих 2000 человек проходят курсы педагогического минимума только 20 человек в год [49].

В этой связи возникают проблемы с обучающимися: конфликтные ситуации, педагогические казусы, вопросы по определениям, которые могут решить только те сотрудники, у которых имеется педагогическое образование.

Необходим набор педагогов в штат Центра ПП. Вся эта деятельность осуществляется для того, чтобы сделать результативной работу

сотрудников Центра и всю систему обучения персонала УВЗ в целом, более эффективной.

Процесс обучения и повышения квалификации работников центра будет эффективной только в том случае, если он тесно связан с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом - системой стимулирования труда (оплата труда, премии, льготы, моральные стимулы и др.), работой с резервом на руководящие должности, программами развития персонала и др.

### **1.3. Анализ системы обучения персонала в ЦПП**

Обучение персонала – это получение профессионального образования. Это организованный процесс получения знаний, умений, навыков под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей [26].

Система обучения персонала - это система подготовки персонала, включающая различные методики обучения, а также материально-технические средства обеспечивающие процесс обучения.

Основные направления работы Центра в обучении персонала [49]:

В работе по обучению персонала можно выделены следующие семь главных направлений, непосредственно вытекающих из подхода к обучению персонала, как к персонал-технологии:

1. Постановка целей обучения;
2. Определение потребности в обучении;
3. Определение содержания, форм и методов обучения и необходимых ресурсов;

4. Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов;

5. Проведение комплекса подготовительных мероприятий, в том числе подготовка положений и инструкций, регламентирующих процесс обучения или повышения квалификации разных категорий персонала, и назначение ответственных, формирование учебных групп;

6. Проведение обучения. Текущий контроль за посещаемостью, обеспечение бесперебойной реализации учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым

7. Оценка эффективности обучения.

Для организации процесса обучения используют так называемую модель обучения [26]. Это циклическая модель, ее цикл похож на циклы, существующие в других видах проектных работ. С небольшими модификациями она может применяться в качестве основы для работы как специалистами по обучению, так и менеджерами. Модель систематического обучения представлена на рис.3.

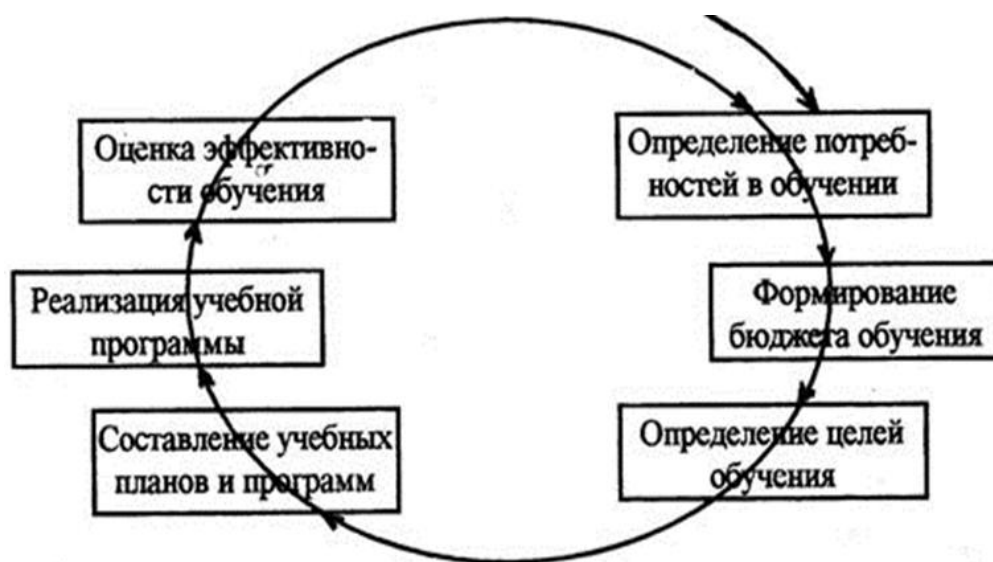


Рисунок 3. Модель систематического обучения.

Основные направления работы ЦПП в обучении персонала представлены в таблице 7 [49].

Таблица 7. Основные направления работы Центра в обучении персонала.

Направление	Содержание деятельности по данному направлению
Постановка целей обучения	цели обучения устанавливаются так, чтобы было ясно не только, что должно быть изучено, но и что обучающиеся должны уметь делать после прохождения учебной программы.
Определение потребности в обучении	анализ корпоративных, групповых, профессиональных и индивидуальных потребностей в приобретении новых навыков или знаний либо в повышении имеющегося уровня компетентности. Анализ охватывает не только проблемы, которые надо решить, но и будущие требования. На этом этапе принимается решение о том, в какой степени обучение представляет собой лучший и наиболее эффективный способ решения проблемы
Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов	<p>Решить, кто проводит обучение — нужно решить, будет ли обучение проводиться внутри или вне организации. Следует также распределить ответственность между отделом обучения, менеджерами или руководителями групп и работниками.</p> <p>Составить учебные программы — они должны разрабатываться так, чтобы удовлетворять потребностям и достигать поставленных целей, используемые учебные методики должны соответствовать местам проведения обучения</p>
Проведение обучения	Провести профессиональное обучение — гарантировать, что используются самые подходящие методы, дающие обучающимся возможность приобрести навыки, знания, уровень компетентности и установки, которые им необходимы.
Оценка эффективности обучения	Оценить обучение — контроль и оценка эффективности профессионального обучения осуществляются во время его проведения.

Центр подготовки персонала обладает всеми необходимыми условиями и требованиями, предъявленными к организации профессионального обучения персонала, соответствует лицензионным требованиям и условиям при осуществлении образовательной деятельности[49].

Процесс обучения персонала состоит из нескольких этапов, таких как:

- подача заявок на обучение от подразделений и разработку программы обучения;
- подбор преподавателей и определение того, где будут обучаться рабочие (на предприятии или в учебном заведении);
- непосредственно обучение;
- оценка обучения, при отрицательной оценке проводится анализ причин вызвавших такую оценку;
- оформление документов о проведении обучения и оформление результатов обучения и выдача удостоверений.

В подразделениях АО НПК «Уралвагонзавод» системой обучения занимаются инженера по обучению. Первым этапом является определение потребностей в обучении.

Подготовка новых рабочих на предприятии – это профессиональное обучение лиц, ранее не имевших профессию [49].

Потребность в обучении выявляет инженер по обучению в связи с приемом вновь прибывших работников, не имеющих профессии либо неквалифицированные рабочие предприятия и принятые со стороны.

Задача подготовки новых рабочих состоит в том, чтобы дать учащимся необходимые производственные навыки и технические знания в соответствии с утвержденными учебными программами.

Переподготовка и обучение вторым профессиям – это обучение рабочих, уже имеющих профессию, с целью получения дополнительной профессии. Обучение рабочих вторым профессиям организуется для расширения их профессиональных знаний, подготовки к работе в условиях



бригадной или другой коллективной формы организации труда, а также по совмещаемым профессиям [26].

Планирование переподготовки осуществляется на основе данных подразделений предприятия при высвобождении рабочих определенных профессий в связи с изменением профиля производства, внедрение новой техники и технологии, модернизации оборудования и др. на основании этих данных и производится расчет потребности в переподготовке рабочих кадров. Потребность выявляет начальник участка или руководитель подразделения и подает заявку на обучение инженеру по обучению.

Потребность в прохождении курсов повышения квалификации определяется должностями сотрудников, их стажем работы и выполняемыми обязанностями [51].

Потребность в обязательном повышении квалификации и получении соответствующих сертификатов определяется российскими и международными законодательными актами, регулирующими деятельность компании ввиду своих обязанностей с плановой [29].

Следующим этапом является определение затрат на обучение [33]. В начале отчетного периода составляется смета расходов на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров.

Предельный размер расходов на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров, включаемый в себестоимость продукции, не должен превышать 4% фонда оплаты труда (основание: приказ Министерства финансов РФ от 15.03.2000г. №26Н) [49].

Приведем сведения о количестве персонала прошедшего профессиональное обучение в 2012-2015 годах и объемах инвестиций в профессиональное обучение приведены в таблице 8.

Таблица 8. Основные технико-экономические показатели работы ЦПП 2012-2015гг.

№ п/ п	Показатели	Ед. изм.	Годы			
			2012	2013	2014	2015
1.	Затраты на профессиональное обучение персонала предприятия	млн руб	42,175	50,718	26,051	44,6
2.	Затраты на обучение персонала с привлечением сторонних организаций	млн руб	23,713	33,093	18,11	16.1
3.	Затраты на обучение молодых рабочих в ОУ НПО и молодых специалистов в ОУ СПО и ОУ ВПО	млн руб	18,461	17,624	7,936	7,4
4.	Обучается по заказу Уралвагонзавода в ОУ ВПО и СПО	Чел.	421	443	365	257
5.	Обучено в системе профессионального обучения персонала всего	Чел.	17264	22726	21278	17525
	Рабочих		11183	13505	9530	9830
	РСС		6081	9221	10614	6871
	Обучение в области информационных технологий		Отсутствовал отдельный учет		1134	824

Таким образом, из приведенной выше таблицы видно, что за последние несколько лет сократились затраты на обучение персонала с привлечением сторонних организаций и затраты на обучение молодых рабочих и молодых специалистов, что связано с экономией средств предприятием в условиях кризиса и ростом профессионализма личных кадров ЦПП.

Затраты предприятия на профессиональное обучение персонала складываются из затрат [49]:

- на обучение персонала в сторонних организациях;
- на подготовку специалистов в училищах, техникумах и Вузах страны;
- развитие материальной базы образования.

Подготовка специалистов для Корпорации в училищах, техникумах и Вузах страны является приоритетным направлением в планирование стратегии развития предприятия и обеспечивает производство квалифицированными кадрами [36].

Определение целей обучения:

Начальник ЦПП несет персональную ответственность за окончательные результаты подготовки и повышения квалификации персонала завода.

Персональная ответственность за организацию и непосредственное выполнение работ по опережающему планированию, обучению и подготовке кадров в области профессионального обучения качеству возлагается на заместителя начальника ЦПП[51]. В стандарте предприятия определены общие требования к подготовке и обучению персонала [49].

Основной целью подготовки и обучения персонала является обеспечение соответствующей квалификации и уровня подготовки персонала всех категорий.

Решаются задачи подготовки, переподготовки и повышения квалификации следующих работников:

- руководящего персонала предприятия;
- инженерно-технических работников (специалистов) не служащих (технических исполнителей).

Для обеспечения качества, при проектировании, разработке, производстве, окончательном контроле и испытании изделий, должна производиться опережающая подготовка кадров.

Которая должна начинаться со знакомства персонала, роли качества в производственной деятельности каждого работника и судьбе предприятия с момента оформления договора о трудовой деятельности, о чем сообщается каждому работнику при приеме на работу в предоставляемой ему для ознакомления «Памятки для поступающих на работу» [49].

Ответственным за качество подготовки и обучения работников предприятия является центр подготовки персонала (ЦПП) [51].

Составление учебных планов и программ: ЦПП в ноябре рассылает в подразделения бланки заявок на подготовку и обучение персонала на следующий год.

Начальники подразделений на основании производственных задач направляют в ЦПП в декабре предложение по подготовке и обучению персонала.

ЦПП в январе формирует годовой план произвольной формы по подготовке и обучению персонала, согласовывает его с заместителем генерального директора по качеству и главным инженером. Утверждает годовой план подготовки и повышения квалификации генеральный директор предприятия.

Методическое обеспечение и учебно-материальная база (учебные классы, технические средства обучения, учебные и наглядные пособия) создаются за счет средств на подготовку кадров [51].

С целью стимулирования высокого качества организационной и методической работы при подготовке и повышении квалификации цеховые организаторы ПТО подразделений завода могут быть премированы.

Ежегодно цеха, бюро разрабатывают планы профессионального обучения рабочих, ИТР и специалистов, исходя из потребности

производства, в соответствии с нормами времени, разрядами работ, требованиями должностных инструкций к компетентности персонала, и перечня персонала, влияющего на качество.

Центр обучения обобщает планы и составляет годовой план подготовки и повышения квалификации. Выполнение годового плана – один из критериев оценки результативности процесса «Человеческие ресурсы».

Далее непосредственно реализация учебной программы.

#### *Подготовка новых рабочих.*

Для организации обучения руководитель подразделения назначает приказом организатора производственно-технического обучения. Сроки составляют до 6 месяцев (с учетом сложности профессии). Подготовка производится по утвержденным учебным планам и программам, используются индивидуальная и курсовая формы обучения [51].

Не позднее 2-х дней после выхода ученика на работу руководитель закрепляет за ним инструктора производственного обучения и инженера-консультанта, оформляется трудовой договор. При индивидуальной форме обучаемый изучает теоретический курс самостоятельно, используя консультации инженера (до 20 часов). Результаты подготовки заносятся инженером-консультантом в карточку учета теоретического обучения.

При курсовой форме для изучения теоретического курса (до 120 часов) формируются группы численностью 5-15 человек, обучение осуществляется в ЦПП с отрывом от производства. К обучению привлекаются специалисты с высшим и средним специальным образованием [51].

Производственное обучение (до 90 часов) осуществляется индивидуально на рабочих местах под руководством квалифицированного рабочего-инструктора с образованием не ниже среднего специального и стажем работы более 1 года.

Получаемые учащимися практические навыки и умения заносятся в дневник учета производственного обучения. Затем ученик выполняет квалификационную работу, которая должна соответствовать тарифному разряду (в соответствии с ЕТКС). Ее подбирает мастер производственного участка. По результатам работы мастер и организатор ПТО оформляют заключение на квалификационную работу. Все документы (карточка, дневник, заключение) организатор ПТО за день до квалификационных экзаменов сдает в отдел по обучению [51].

При успешной сдаче экзамена ученику присваивается квалификационный разряд. Срок обучения может быть сокращен при успешном обучении и отличных показателях профессиональной подготовки. После оформления протокола заседания квалификационной комиссии инженер по обучению готовит приказ о допуске к самостоятельной работе обучившегося по соответствующей профессии и разряду.

Обучение вторым профессиям и переподготовка – Руководитель издает приказ по подразделению, назначается инструктор производственного обучения и инженер-консультант. Устанавливаются сроки (до 3-х месяцев) и плата труда рабочего в период обучения [51].

Обучение так же осуществляется в ЦПП с отрывом от производства. Завершается обучение выполнением квалификационной работы и сдачей квалификационного экзамена. На основании протокола заседания комиссии личного заявления рабочего отдел обучения готовит проект приказа по предприятию о переводе его по соответствующей профессии и разряду.

#### *Повышение квалификации рабочих (ПК):*

По утвержденным планам и программам на предприятии проводятся следующие формы повышения квалификации:

- производственно-технические курсы (ПТК);
- курсы целевого назначения (КЦН).

ПТК проводятся в целях углубления и расширения знаний, умений и навыков для получения более высоких разрядов в соответствии с требованиями производства. После обучения на ПТК и сдачи квалификационного экзамена рабочему присваивается повышенный квалификационный разряд. Также ПТК проводятся для рабочих, у которых фактический уровень квалификации не в полной мере соответствует имеющемуся тарифному разряду [51].

Периодичность обучения составляет раз в год (в случае отличных показателей может быть сокращена до 6 месяцев). Обучение на ПТК проводят по курсовой и индивидуальной формам обучения. Основанием для зачисления на курсы является личное заявление рабочего.

Комплектование учебных групп осуществляет из рабочих одной или родственных профессий близкой квалификации. Численность группы – от 5 до 15 человек. При отсутствии возможности создать группу допускается индивидуальное обучение, при котором рабочий сам изучает теоретический курс и консультируется с инженером-консультантом (не более 20 часов консультаций).

Бюро подбирает преподавателей, определяет режим работы учебной группы и место занятий. Результаты обучения фиксируются в журнале учета теоретических занятий или карточке учета теоретических занятий для индивидуальных консультаций. Ответственность за качество проведения занятий возлагается на преподавателей. Допускается ПК при самостоятельной подготовке. Обучение завершается выполнением квалификационной работы и сдачей экзамена на очередной разряд [51].

КЦН вводятся для изучения нового оборудования, изделий, материалов, технологических процессов, правил технической эксплуатации оборудования, вопросов системы качества. Группы в размере 5-15 человек, но допускается индивидуальная подготовка. Основанием служит приказ руководителя подразделения, согласованный с техническим директором или

главным инженером, в котором указывается состав группы, преподаватель, место и время занятий. Преподаватели, специалисты с высшим и средним специальным образованием, заполняют журнал. Обучение завершается сдачей зачета.

Для проведения квалификационных экзаменов создаются заводская и цеховые квалификационные комиссии. Председателем заводской комиссии, создаваемой приказом по предприятию, назначается главный инженер или технический директор (их заместители). Она принимает экзамены у рабочих с 4-го и выше разряда [51].

Председателем цеховой квалификационной комиссии является руководитель подразделения (или его заместитель), который принимает экзамен у рабочих до 3-го разряда включительно. Оригинал протокола заседания комиссии передается в группу комплектования кадров и хранится 75 лет, копия протокола направляется в ЦПП и хранится там 5 лет. На основании протокола составляется проект приказа о присвоении соответствующего разряда. Сведения о присвоении разряда заносятся в трудовую книжку и карточку установленной формы [51].

Таким образом, проведенный анализ показал, что на обучение направляет руководитель подразделения совместно с инженером по обучению.

Сведения о приеме молодых работников в Общество после окончания образовательных учреждений представлены в таблице 9.



Таблица 9. Сведения о приеме молодых работников в Общество после окончания образовательных учреждений.

№ п.п.	Показатели	2012	2013	2014	2015
1	Количество специалистов, принятых после окончания ВУЗа (очное обучение по договорам с предприятием)	25	19	20	20
2	Количество специалистов, принятых после окончания Техникумов	95	62	77	91
3	Количество рабочих, принятых после окончания училищ	338	326	141	150
4	Всего	458	407	238	261

Все специалисты, принятые после окончания ВУЗа (очное обучение по договорам с предприятием) имеют статус молодого специалиста и для развития профессионализма и ускорения социально-психологической адаптации в коллективе проходят годовую стажировку по индивидуальному плану, по результатам которой даются рекомендации по дальнейшему развитию профессиональной карьеры молодого специалиста [51].

АО «НПК «Уралвагонзавод» заинтересовано в качественной подготовке выпускников образовательных учреждений. Для этого все виды практик (производственную, технологическую, преддипломную), а так же дипломное проектирование студентов ОУ проходят на предприятии (в год проходят практику более 1000 чел.). Уже на этом этапе будущие работники Корпорации знакомятся с производством и определяются с потенциальным местом работы.

-По целевому набору в образовательных учреждениях ВПО (ВУЗах) по всем формам обучения обучается 257 чел., из них в ОУ СПО (техникумах) - 40. Затраты на подготовку молодых специалистов, направленных на

обучение в ОУ СПО и ВПО в 2015 году составили 56 000 руб. Такая ситуация вызвана тем, что 2014-2015 учебный год платильщиком по договорам на оказание платных образовательных услуг стал сам студент. Выплачено стипендии на сумму 4 743. руб.

-В соответствии с постановлением Правительства РФ от 30.12.2006 № 854 и приказом Рособразования с 2012 года утверждаются контрольные цифры приема на подготовку специалистов для обучения по очной форме за счет средств Федерального бюджета.

-Центром подготовки персонала АО «НПК УВЗ» были проведены организационные мероприятия, обеспечивающие целевой прием выпускников школ на бюджетные места в Вузы страны.

-В 2015 году 35 выпускников школ города Нижний Тагил поступили по целевому набору по заказу УВЗ в Вузы: НТИ (ф) УГТУ-УПИ (г. Н. Тагил), «Военмех» (г. С.Петербург), Ижевский ГТУ, Омский ГТУ на бюджетные места, что составило 100 % от полученных заявок от школ (для сравнения: в 2015 году - 66 %, а в 2014 году - 59%).

Данные по целевому набору выпускников школ представлены в таблице 10.

Таблица 10. Данные по целевому набору выпускников школ.

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	Годы			
			2012	2013	2014	2015
1.	Целевой набор выпускников школ в Вузы по специальностям необходимым корпорации, в том числе	Чел.	57	70	30	35
	На бюджетные места	Чел.	36	46	30	35
	На контрактной основе	Чел.	21	24	-	-

Как видно из таблицы 10, значительно сократился целевой набор выпускников школ в Вузы (на контрактной основе с 2014 года набор не

осуществляется вообще). Что также связано с нехваткой средств у предприятия.

Объем и структура доходов от платных образовательных услуг ЦПП представлена в таблице 11.

Таблица 11. Объем и структура доходов от платных образовательных услуг ЦПП в 2012-2015 г.

Перечень продуктов	2013		2014		2015		В среднем 2014-2015гг.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Образовательные услуги	2 592		2 516	16.0	2 854	13.4	2 685	14.5
Производство продукции	4 174		3 049	19.4	3 100	14.5	3 076	16.6
Опережающее обучение персонала	-		2 442+ 4 856= 7 298	46.5	7 444	34.9	7 371	39.9
Стажировка	-		2 834	18.1	7 877	37.2	5 356	29.0
Итого:	6. 766	100	15 .697	100	21. 275	100	18. 488	100

С 2013 года АО «НПК «Уралвагонзавод», посредством деятельности Центра подготовки персонала, активно оказывает платные образовательные услуги. Как видно из таблицы 11, среди основных направлений здесь: образовательные услуги, производство продукции, обучение персонала и стажировка (объем дохода от последней с каждым годом возрастает в несколько раз).

В рамках данной работы нами проведено анкетирование 300 работников УВЗ, которые за последние 3 года прошли обучение в Центре подготовки персонала.

Так на первый вопрос, о том, на базе какого образования проходило обучение в Центре, респонденты ответили следующим образом:

- На базе среднего специального – 75%;
- На базе среднего профессионального – 5%;
- На базе высшего педагогического образования – 5%;
- На базе высшего технического – 15%.

На вопрос о том, сами ли они проявили желание к обучению или же были направлены руководством, 90% ответили положительно на второй вариант ответа.

Следующий вопрос был о том, в чем именно помогло обучение в Центре сотрудникам, участвующим в анкетировании.

Ответы представлены на рисунке 4.

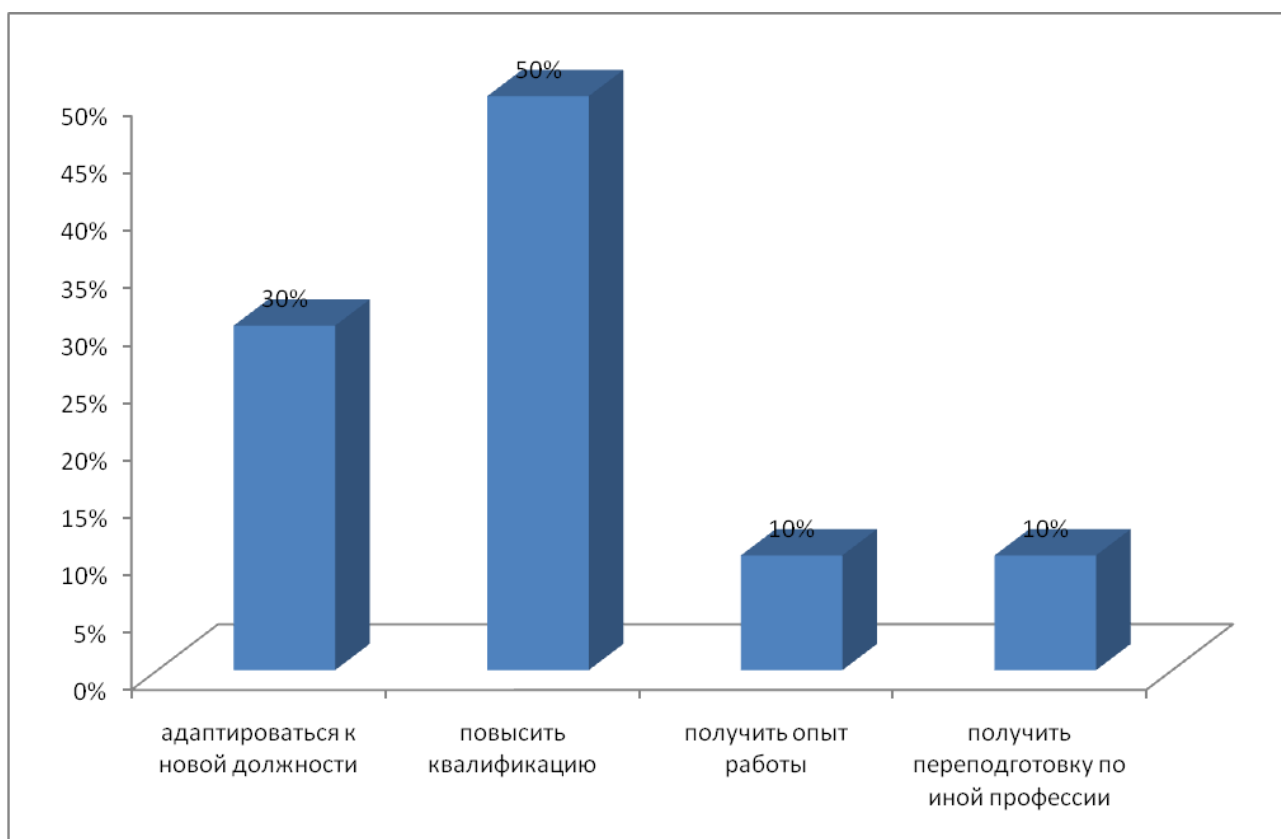


Рисунок 4. Ответы респондентов на вопрос о цели и результатах обучения в Центре

На вопрос о том, довольны ли они обучением и помогло ли оно им действительно, ответы представлены на рисунке 5.

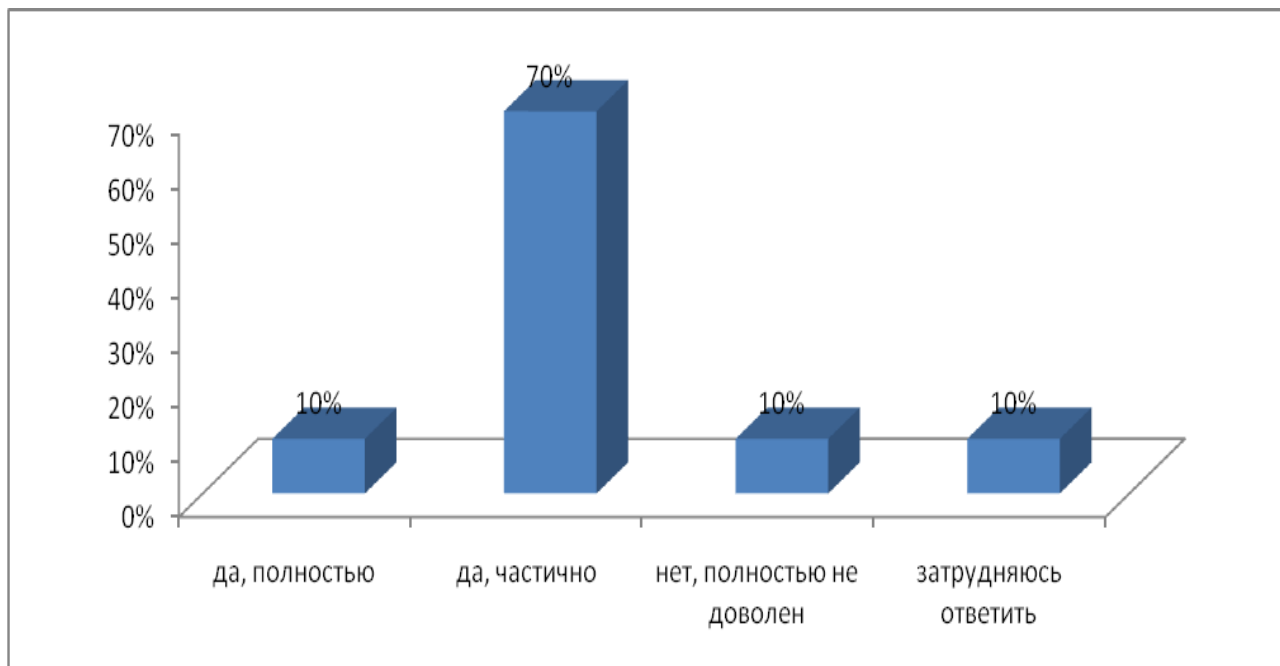


Рисунок 5. Удовлетворение персонала обучением в Центре.

Как мы видим, из данных рисунков, 70% персонала, прошедших обучение довольны частично обучением, и 10 % - полностью не довольны. Что говорит о том, что система по обучению персонала в Центре требует совершенствования.

На следующий вопрос о том, что бы прошедшие обучение, изменили в системе обучения Центра (или усовершенствовали), мы получили следующие ответы:

-Перед созданием курса необходимо проанализировать потребности сотрудников в обучении - 15%;

-Учебный план составлять таким образом, чтобы отрыв от производства был минимальный – 15%;

-Использовать современные активные методы обучения – 35%;

-Большой упор делать на практику, а не на теорию – 25%.

Таким образом, мы выявили следующие проблемы, требующие решения при реализации организации системы обучения в Центре:

1. Не актуализируются потребности персонала завода.

При определении потребности в обучении сам персонал не участвует в данной процедуре. А именно: рабочих отправляют на обучение и на повышение квалификации по приказу, а не по личной инициативе персонала. И сразу возникает вопрос – Будет ли эффективным вложение средств на обучение, если персонал не готов воспринимать информацию и не желает применять полученные знания на практике?

2. Большое количество работников приходится обучать с отрывом от производства, что ведет к простоям и сокращению объемов производства.

Проблема связана с тем, что преподаватель берется из числа руководителей того или иного цеха, в зависимости от специфики обучающего курса, предоставляется аудитория и план занятий. Преподаватель освобождается от занимаемой должности на время обучения неопытного персонала, таким образом, производственные задачи не решаются своевременно, что приводит к снижению объемов производства.

3. В штате нет педагогов, способных работать по программе.

В штате ЦПП нет педагогов. Есть списочная численность преподавателей и инструкторов, которая ежегодно подтверждается. Но ни те, ни другие не имеют педагогического образования.

Таким образом, основная проблема - организация системы обучения персонала ЦПП должна быть построена, в первую очередь, на подборе педагогических кадров для работы в центре.

## **Вывод по главе 1.**

Таким образом, проведенный нами анализ показал, что анализ управления персоналом на предприятии выполняет специализированная служба - отдел кадров.

В организации тщательно планируется процесс отбора, подготовка к его проведению.

Численность персонала ЦПП в 2015 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 2 человека.

Решение задач, стоящих перед заводом, требует наличия высококвалифицированного персонала, способного выпускать качественную конкурентоспособную продукцию.

Работу системы профессионального образования корпорации организует центр подготовки персонала (ЦПП) [51].

На АО НПК «Уралвагонзавод» достаточно быстро происходит внедрение нового оборудования. В связи с этим повышается потребность в обучении. Обучение происходит достаточно полно, но как видно из проведенного анализа возникают проблемы с качеством обучения совершенствование системы обучения.

1. Не актуализируются потребности сотрудников в обучении.
2. Большое количество работников приходится обучать с отрывом от производства, что ведет к простоям и сокращению объемов производства.
3. В штате ЦПП отсутствуют педагоги.

Развитие техники в перспективе оказывает большое влияние на процессы обучения, но вряд ли сможет полностью исключить личные контакты человека с человеком. Это еще раз подчеркивает важность роли педагога в процессе подготовки персонала.

## ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

### 2.1.Разработка мероприятий по организации системы обучения персонала

Мы проанализировали систему обучения персонала в Центре подготовки персонала и выделили следующие проблемы:

1. Не актуализируются потребности сотрудников в обучении.
2. В штате Центра подготовки персонала нет педагогов.
3. Большое количество работников приходится обучать с отрывом от производства.

Для решения выявленных проблем мы предлагаем следующие мероприятия (табл.12).

Таблица 12. Мероприятия по совершенствованию системы обучения кадров в Центре подготовки персонала.

№	Проблема	Мероприятия	Сроки	Ответственный	Стоимость	Ожидаемый результат
1	Не актуализируются потребности сотрудников в обучении	1. Определить потребности сотрудников в обучении, путем проведение социально-психологических исследований 2. Внести изменения в программу обучения молодых специалистов	1 мес.	Инженер по обучению/Менеджер по персоналу	22000	Позволит точнее определять содержание обучения, более обоснованно подойти к формированию учебных групп.



2	В штате ЦПП нет педагогов	1. Набор педагогов (20 человек) 2. Составление программ обучения, под вновь набранных педагогов	ежемесячно	Инженер по обучению/Менеджер по персоналу/начальник ЦПП	20*2500 0*12= 6000000	Позволит не отвлекать от работы специалистов, педагоги будут вести обучение за ставку
3	Большое количество работников приходится обучать с отрывом от производства	1. Оборудовать в УК компьютерный класс и включить в программы обучения использование современных компьютерных технологий. 2. Создать электронную библиотеку	1 мес.  1мес.	Инженер по обучению/начальник	100000  30000	Снижение простоев и увеличение объемов производства; Снижение затрат на обучение
	Итого в год				6152000 т.р.	

Рассмотрим каждое мероприятие:

1. Определить потребности сотрудников в обучении, путем проведение социально-психологических исследований.

Для реализации данного мероприятия необходимо разработать бланк анкеты для применения в организации. Предложенный вариант бланка анкеты рассчитан не только на специалистов и руководящих работников АО «НПК Уралвагонзавод», направляемых на учебные семинары и конференции.

Данная анкета может быть адаптирована для изучения мнения работников относительно заводских форм обучения (курсы целевого назначения, школа молодого инженера и др.), по окончании которых и предполагается проводить опрос обученного персонала предприятия.

Результаты опросов заносятся в журнал по выявлению потребности в обучении. На основании данных можно выявить желающих повысить свою квалификацию и определиться необходимо ли это на данный момент.

## 2. Внести изменения в программу обучения молодых специалистов

Ввиду того, что больше всего претензий по качеству выпускаемой продукции адресованы к сотрудникам, чей стаж не превышает двух лет, необходимо внести изменения в программу обучения молодых специалистов.

Для повышения качества работы молодых специалистов необходимо увеличить число часов обучения, увеличить длительность периода наставничества, а также увеличить периодичность оценки.

Обязательными темами программы нетехнического обучения должны стать[49]:

- цели и принципы работы компании, корпоративные правила, этикет, политика конфиденциальности;
- методы эффективных коммуникаций, работа в команде;
- навыки управления конфликтными ситуациями, эффективное общение с клиентом при разных способах коммуникации (личные встречи, телефонные переговоры, деловая переписка).

Более частое проведение аттестации сотрудников, контактирующих непосредственно с клиентами, позволит более оперативно выявлять недостатки в поведении сотрудников и эффективно устранять их.

Предлагаемые изменения в Программе обучения молодых специалистов приведены в табл.13.

**Таблица 13. Программа совершенствования обучения молодых специалистов.**

Вид обучения	До мероприятий	После мероприятий
Длительность периода наставничества	1 месяц	3 месяца
Периодичность профессиональной оценки (помимо годовой и квартальной)	Каждые 150 часов, отработанные на клиента или проект	Каждые 80 часов, отработанные на клиента или проект
Техническое обучение в период адаптации	120 часов	150 часов
Техническое обучение в период первых двух лет работы	18 часов за квартал	25 часов за квартал
Нетехническое обучение в период адаптации	20 часов	50 часов
Нетехническое обучение в период первых двух лет работы	0-10 часов за квартал	15 часов за квартал

На основе приведенной программы, вносятся соответствующие изменения в программу и план обучения персонала и в Положение об обучении персонала.

### 3. Набор педагогов (20 человек)

Набор педагогов в штат ЦПП позволит не отвлекать от работы специалистов, педагоги будут вести обучение за ставку. Стоимость составит: 20 (человек) умножить на месячную зарплату 25000 и умножим на 12 месяцев = 6000000.

### 4. Составление программ обучения, под вновь набранных педагогов

Педагоги будут сами составлять программу обучения.

5. Оборудовать в УК компьютерный класс и включить в программы обучения использование современных компьютерных технологий.

Предлагается оборудовать на базе учебного класса компьютерный класс и включить в программы обучения использование современных компьютерных технологий. Так как компьютерная техника проникает во все сферы деятельности человека, во многих структурных подразделениях АО «НПК Уралвагонзавод» рабочие места оснащены компьютерами, которые помогают рабочим следить за технологическим процессом и работой агрегатов с помощью компьютера. Приобрести технические средства обучения, компьютерные обучающие программы, тренажеры для отработки производственных навыков.

#### 6. Создать электронную библиотеку

Подготовка персонала невозможна без методического обеспечения учебного процесса, без пополнения фондов учебной и методической литературы. Это связано с тем, что быстро устаревает библиотечный фонд и пополнение и обновление фондов требует значительных средств.

Необходимо создать электронную библиотеку, что позволит постоянно обновлять фонд новой литературой. Благодаря созданию электронной библиотеки сохранятся и сделаются доступными материалы для всех участников процесса обучения, огромное количество учебных и методических материалов.

В электронной библиотеке должны быть собраны:

- лучшие книги известных авторов;
- учебно-демонстрационные видеоролики и видеофильмы;
- справочники;
- энциклопедии;
- мультимедийные курсы.

Каждую неделю обновлять раздел Периодической литературы, в котором будут оцифрованные журналы и газеты.

## **2.2. Нормативно-правовая основа внедрения мероприятий по организации системы обучения персонала в Центре подготовки персонала**

В своей деятельности ЦПП руководствуется следующей нормативно-правовой базой:

1. Нормативными Правительственными документами, документами Министерства труда, Министерства образования, а именно:

- Законом РФ «Об образовании»;
- Типовым Положением об образовательном учреждении дополнительного профессионального образования (повышения квалификации) специалистов, утвержденного Постановлением Правительства РФ от 26.06.1995 №610;
- Положением о порядке и условиях профессиональной переподготовки специалистов, утвержденным приказом Министерства образования от 06.09.2000 №2571;
- Приказом Министерства образования РФ от 27.07.94 №289 «О мерах по содействию предприятиям в подготовке персонала на производстве»;
- Перечнем профессий для профессиональной подготовки от 29.10.2001 №3477, утвержденным Министерством образования РФ;
- Постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 12.01.2001 №4 «Об утверждении методических рекомендаций по разработке региональных программ содействия организациям в профессиональном развитии персонала».

Важнейшим внутренним организационно-регламентирующим документом является Положение о подразделении[49] - документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения кадровой службы: его задачи, права, функции, ответственность.

На основе типовых документов с учётом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего пользования.

Так, важными организационно-распорядительными документами являются Правила внутреннего распорядка, которые включают следующие разделы:

- общие положения;
- порядок приёма и увольнения рабочих и служащих;
- основные обязанности рабочих и служащих;
- основные обязанности администрации;
- рабочее время и его использование;
- поощрение за успехи в работе;
- ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

В распоряжении кадровой службы находятся все нормативные акты, на основании которых составляются документы внутреннего пользования: коллективный договор; правила внутреннего трудового распорядка; положения о подразделениях (отделах, службах, группах) и другие.

Для реализации наших мероприятий необходимо разработать соответствующие формы внутренних документов для учета получаемой информации (табель учета заявок от сотрудников, журнал учета отзывов клиентов, форма обобщения результатов анкетирования руководителей и др.). Соответствующие изменения вносятся в Положение об обучении персонала.

Проект «Инструкции по выявлению потребности в обучении персонала» и формы первичных учетных документов представлены

Инструкция по выявлению потребности в обучении персонала:

1. Выявление потребности в обучении является неотъемлемым этапом процесса обучения.
2. Работа по выявлению потребности в обучении, а именно, формирование содержательной части программ, выбор форм и методов

обучения, а также составление групп участников обучения является функцией отдела управления персоналом.

3. Выявление потребности в обучении осуществляется на основе обработки первичных документов, формы которых приведены в данной Инструкции.

4. Окончательное утверждение плана обучения производится директором Представительства.

Формы первичных документов для учета заявок на обучение и методика сбора данных, необходимых для формирования программы обучения персонала.

На основании данной инструкции, этап оценки потребности в обучении включает в себя пять методов:

1. Анкетирование руководителей.
2. Анализ жалоб клиентов.
3. Заявки руководителей подразделений.
4. Результаты аттестации персонала.
5. Заявки сотрудников на обучение.

Менеджер по персоналу должен составить план обучения сотрудников с указанным сроком проведения и списком работников, которые нуждаются в этом обучении. После чего этот план утверждается начальником подразделения.

На основе приведенной программы (табл.13), вносятся соответствующие изменения в программу и план обучения персонала и в Положение об обучении персонала.

Положение «Об организации внутрифирменного обучения персонала» дает возможность сотрудникам выступать инициаторами обучения, подавая заявки в установленной форме. Изменения в программу вносятся на основании Положения о работе Центра.

Оборудование учебного кабинета компьютерами и создание электронной библиотеки не противоречит правилам внутреннего распорядка и деятельности Центра, кроме того, соответствует введенным в российской Федерации профессиональным стандартам образования. Для обеспечения данного пункта деятельности по предложенным нами мероприятиям, необходимо в должностные инструкции инженера по обучению персонала и вновь набранных педагогов добавить пункт о «создании электронной библиотеке, деятельности по ее сохранению и развитию».

Все предложенные нами мероприятия не противоречат действующему законодательству, кроме того, будут реализованы на основании трудового законодательства РФ, положения о деятельности Центра подготовки персонала, техники безопасности, должностных инструкций.

### **2.3.Прогнозирование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала**

Социальный эффект - показатель, характеризующий степень удовлетворенности населения качеством жизни[18].

Социальная эффективность - показатель, определяющий повышение уровня жизни людей. Проявляется в возможности достижения позитивных, а



так же избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации[18].

Социальный эффект от проведенных мероприятий по усовершенствованию обучения персонала на предприятии рассчитать на год вперед мы не можем. Но можно предположить, что в результате проведения данных мероприятий произойдет:

- укрепление корпоративной культуры организации;
- повышение уровня приверженности работников своей организации;
- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;
- предотвращение ущерба от наступления рискованных событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;
- снижение вероятностей аварий и поломок оборудования;
- улучшение координации действий работников;
- рост способности работать в команде;
- возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.

Рассчитаем социально- экономическую эффективность предложенных мероприятий. Так, нами выделено несколько проблем.

*Первая* заключается в том, что не актуализируются потребности сотрудников в обучении. Социальная составляющая мероприятий по данной проблеме - это защищенность личности перед обществом, исходя из того, что он сам может изъявлять желание на обучение, по тому или иному направлению, которое ему нравится, к которому имеются способности и которое он может применить в дальнейшем.

Нами предложены следующие мероприятия:

- 1.Определить потребности сотрудников в обучении, путем проведение социально-психологических исследований;
2. Внести изменения в программу обучения молодых специалистов.

Ответственным за реализацию данных мероприятий (которые реализуются на протяжении месяца) будет инженер по обучению персонала и менеджер по персоналу. Реализация данных мероприятий позволит точно определять содержание обучения, более обоснованно подойти к формированию учебных групп. Экономическая стоимость данного мероприятия составит 22 000 рублей. С учетом стоимости смен инженера и менеджера для создания анкет и проведения, обработки данных и внесения изменений в программы.

На сегодня известно (по данным инженера ЦПП), что часть прошедших обучение в Центре либо увольняется с завода, либо не реализует полученные знания в полном объеме. Это примерно 20 человек ежемесячно. Таким образом, затраченные на обучение 1 сотрудника 20 тыс. руб. в месяц не только не окупаются, но и уходят в убыток.

$20 \text{ (человек)} * 20\,000 \text{ (рублей, потраченные на 1 сотрудника)} * 12 = 4800\,000 \text{ рублей.}$

– это убыток от нерационально составленных программ обучения без учета интересов сотрудников.

Таким образом, экономическая эффективность данных мероприятий составит:

$$4800\,000 - 22\,000 = 4778\,000 \text{ т.р.}$$

*Вторая*, более существенная проблема заключается в том, что в штате ЦПП нет педагогов. Для ее решения требуется набрать 20 педагогов в штат ЦПП, которые сами составят программы обучения. Стоимости данных мероприятий составит 6000000 т.р.

Из расчета заработной платы педагогов за месяц:

$$20 * 25.000 * 12 = 600\,000 \text{ т.р.}$$

Где 20 - это количество педагогов, и зарплата каждого в среднем 25 000 тысяч рублей в месяц (составление программ входит в обязанности самих педагогов).

Это, во-первых, позволит не отвлекать от работы специалистов производства, а во-вторых, сделает обучение в ЦПП более качественным и профессиональным. На выходе, обучающиеся будут показывать более значимые результаты, что не может не сказаться на производительности, качестве продукции и услугах.

Кроме того, социальный аспект данных мероприятий заключается в уравнивании статусов рабочих, которые не отвлекаются от основного производства и могут приносить пользу и совершенствоваться на своем рабочем месте, не получают стресс от вовлечения в ситуацию, когда не имея педагогического образования, должны находиться в педагогическом процессе и решать им заданные задачи.

Кроме того, будет решена проблема по созданию и заполнению новых рабочих мест для педагогов в городе.

На сегодняшний день, брак и некачественно выполненная работа, по данным менеджера по персоналу УВЗ в месяц составляет для завода убыток в сумме около  $600\,000 \cdot 12 \text{ мес.} = 7\,200\,000 \text{ т.р.}$

$7\,200\,000 - 600\,000 = 1\,200\,000$  – это предполагаемая выгода от реализации данных мероприятий.

*Третья* группа мероприятий призвана решить проблему обучения работников с отрывом от рабочих мест.

Предлагаемые мероприятия:

1. Оборудовать в УК компьютерный класс и включить в программы обучения, использование современных компьютерных технологий (100 000 т.р. на оборудование для компьютерного класса, исходя из того, что

10 ПК уже было закуплено в 2014 году. Эти средства на их обновление, проверку, комплектацию новыми программами).

2. Создать электронную библиотеку (30 000 тыс. руб. – на программное обеспечение)

Стоимость данных мероприятий в и тоге составит 130 000 тысяч рублей.

Таким образом, общая стоимость затрат на данные мероприятия составит – 6152 000 тысяч рублей.

Стоимость убытков от существующих и названных нами проблем, по предварительной оценке и со слов администрации УВЗ составляет 1 000 000руб. в месяц\* 12 месяцев=12000000т.р. в год (это 600 000 тыс.руб. убытка некачественной продукции и обучения сотрудников, которое не приносит пользы далее плюс 400 000 затраченные на обучение 20 человек в месяц средства).

$$12\,000\,000 - 6152\,000 = 5848\,000\text{т.р. в год}$$

Таким образом, предполагаемая экономическая эффективность от реализации предложенных нами мероприятий составит в среднем в год

$$5\,848\,000\text{т.р. по УВЗ.}$$

## **Вывод по главе 2.**

Во второй главе были исследованы проблемы по совершенствованию системы обучения, представлены мероприятия по их решению и спрогнозирована социально-экономическая эффективность этих мероприятий.

К основным мероприятиям мы отнесли:

1. Определить потребности сотрудников в обучении, путем проведение социально-психологических исследований и опросов
2. Внести изменения в программу молодых специалистов
3. Оборудовать в УК компьютерный класс и включить в программы обучения использование современных компьютерных технологий.
4. Создать электронную библиотеку
5. Набрать педагогов в штат ЦПП,

Для реализации наших мероприятий необходимо разработать соответствующие формы внутренних документов для учета получаемой информации (табель учета заявок от сотрудников, форма обобщения результатов анкетирования руководители и др.). Соответствующие изменения вносятся в Положение об обучении персонала.

Внести изменения в проект «Инструкции по выявлению потребности в обучении персонала» и «Программе обучения молодых специалистов».

В результате данных мероприятий затраты на обучение персонала составили 6152000тыс. руб., эффективность от всех мероприятий в год – 5848 000 тыс. руб.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Обучение персонала является одним из важнейших источников повышения эффективности работы организации, её устойчивости и конкурентоспособности в рыночных условиях, позволяет более эффективно решать проблемы связанные с новыми направлениями деятельности, является эффективным инструментом повышения мотивации персонала[16]. Постоянные изменения на рынке требуют постоянного повышения профессиональной подготовки персонала, а также четкой организованной работы по обучению и оценки его эффективности.

Хорошо организованное обучение позволяет провести диагностику сильных и слабых сторон организации, увидеть ее скрытые резервы и нереализованный потенциал сотрудников[18]. Правильно проведенное обучение повышает мотивацию работников, эффективность индивидуальной и групповой работы, позволяет новым работникам ускорить адаптацию в организации, узнать специфику работы, вновь принятым работникам дает возможность быстрее приобрести навыки и знания, необходимые для продвижения.

Обучение персонала - это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей[26].

Система обучения персонала - это система подготовки персонала, включающая различные методики обучения, а также материально-технические средства обеспечивающие процесс обучения.

В ходе описания системы управления персоналом в Центре подготовки персонала мы увидели, что управление персоналом на предприятии выполняет специализированная служба - отдел кадров.

Проанализировали систему обучения персонала в Центре подготовки персонала и выявили 3 основные проблемы:

1. Не актуализируются потребности сотрудников в обучении
2. Большое количество работников приходится обучать с отрывом от производства, что ведет к простоям и сокращению объемов производства.
3. В штате Центра подготовки персонала отсутствуют педагоги.

Разработан план мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала.

К основным мероприятиям мы отнесли:

- 1) определить потребности сотрудников в обучении, путем проведение социально-психологических исследований и опросов;
- 2) внести изменения в программу молодых специалистов;
- 3) оборудовать в УК компьютерный класс и включить в программы обучения использование современных компьютерных технологий;
- 4) создать электронную библиотеку;
- 5) принять на работу штатных педагогов;

Нами предложено нормативно-правовое сопровождение и спрогнозирована социально – экономическая эффективность в результате которой, ожидаемый эффект для предприятия возможен в размере 5848000тыс. рублей.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были выполнены задачи, поставленные во введении, и достигнута главная цель работы.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### *Один автор*

1. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом». – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Экономика, 2013. – 248с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
4. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
5. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400с.
6. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
7. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
8. Веснин, В. Р. Менеджмент персонала [Текст] : учебное пособие / В. Р. Веснин. – Москва : Элит - 2000, 2011. – 304 с.
9. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
10. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом [Текст] : учебное пособие для студентов вузов / А. П. Егоршин. - 3-е изд. - Москва : ИНФРА-М, 2011. - 352 с.



11. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011.
12. Иванов П.С. Как подбирать сотрудников и их учить // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – 127с.
13. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
14. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
15. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
16. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с
17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.
18. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012.-48с.
19. Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки: Учебно-практическое пособие / М.Н. Колесникова. - СПб.: Профессия, 2011. - 192 с.
20. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.

21. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. -72с.
22. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом : учеб. пособие / В. В. Лукашевич. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : КноРус, 2012. - 270 с.
23. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М.Маслова.-М.:Юрайт,2013.-492с.
24. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценках расходов на персонал: Учебно-практическое пособие/Е.А.Митрофанова.-М.:Проспект,2013.-80с.
25. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
26. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения дополнительное профессиональное образование персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект,2012.-72с.
27. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. -М.: Юрайт, 2011. - 561с.
28. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 250 с.
29. Семенихин, В. В. Кадровый вопрос. Обучение и повышение квалификации персонала [Текст] : учебное пособие / В. В. Семенихин. – Москва : ГроссМедиа, 2011 г. – 160 стр.

### *Два автора*

30.Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦИНФРА-М,2013.-180с.

31. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 2-е изд. - Москва : ИНФРА - М, 2011. - 288 с.

32. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева,М.И.Соколова.-М.:Магистр,2011.-287с.

33. Журавлев П.В., Карташов С.А. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Экзамен, 2015.

34. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б.Дуракова.-М.:КноРус,2012.-368с.

35. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова.-М.:НИЦИНФРА-М,2013.-301с.

36. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 229 с.

37. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.

38. Лукьянчикова Т. Л. Эффективное управление человеческим капиталом предприятия в интересах его инновационного развития / Т. Л. Лукьянчикова, Е. М. Семенова // Управленческий учет. - 2014. - № 2. - С. 28-

39. Основы управления персоналом : учебное пособие / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. — М. : Кнорус, 2016. — 208 с. — (Бакалавриат).

40. Симонова И.Ф., Зазовская Н.М. Стратегические аспекты управления персоналом, [текст] – М.: ИНФРА-М, 2011. – 373 с.

### ***3 и более авторов***

41. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.

42. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.

43. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.

44. Лукьянова Т. В. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала : учеб.-практ. пособие / Т. В. Лукьянова, Т. В. Сувалова, С. И. Ярцева. - Москва : Проспект, 2012. - 66 с.

45. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 238 с.

46. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.

### ***Нормативные документы***

47. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ).

48. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001. в ред. от 30.12.2008). // Собрание законодательства РФ, 07.01.2002. № 1 (ч. 1). Ст. 3.

49. Положение предприятия 627.00 – 01 [Текст] «Об отделе управления кадрами» от 1.09.2005 №1 – 033.

50. Коллективный договор на 2014-2017 годы. // Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» имени Ф.Э.Дзержинского». 2014.

51. Положение об отделе подготовки кадров (99).

## ГЛОСАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Аттестация персонала	Определение соответствия работников квалификационным требованиям (государственным, профессиональным стандартам и должностным обязанностям).	Е.А.Борисова «Оценка и аттестация персонала»
2. Государственный профессиональный стандарт	Нормативный документ, направленный на обеспечение эффективности системы управления и достижение высокого качества труда работников для определения их должностных обязанностей, подбора, расстановки, планирования профессионального роста и аттестации.	О.С.Ефремова «Стандарты профессиональной деятельности»
3. Дополнительные профессиональные образовательные программы	Программы, решающие задачи непрерывного повышения квалификации рабочих и служащих в течение всей их трудовой деятельности.	А.Я.Кибанов «Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала»
4. Информационно-методическое обеспечение учебного процесса	Создание и использование: фондов учебной литературы и периодической научной информации; образовательных и учебных программ; методических и наглядных пособий; нормативно-правовой документации.	О.С.Ефремова «Стандарты профессиональной деятельности»
5. Инновационное обучение	Новый подход к обучению, включающий в себя личностный подход, фундаментальность образования, творческое начало, сущностный и акмеологический подходы, профессионализм, синтез двух культур (технической и гуманитарной), использование новейших	М.В.Кларин «Инновации в мировой педагогике»

	технологий.	
6. Компетентность	Способность субъекта, проявляющаяся в знаниях, умениях и навыках и в возможности их применения в конкретной профессиональной деятельности.	Л.Джуэлл «Индустриально-организационная психология»
7. Квалификация	Совокупность индивидуальных способностей, профессиональных знаний, умений и навыков личности для успешного выполнения задач на конкретном рабочем месте.	С.А.Борисова «Словарь-справочник кадровика»
8. Основная профессиональная образовательная программа	Программа профессионального обучения по конкретной профессии, где обязательный минимум содержания устанавливается квалификационной характеристикой – для профессиональной подготовки.	О.С.Ефремова «Стандарты профессиональной деятельности»
9. Образовательные потребности	Осознанные потребности личности в получении научных знаний, совершенствовании профессиональных навыков для решения практических задач в профессиональной деятельности.	Ю.Ю.Балакина «Человек и его потребности»
10. Образовательная программа	Рабочий документ, который раскрывает содержание обучения, устанавливает объем знаний, умений и навыков по отдельным разделам (курсам) и дает рекомендации по организации образовательного процесса.	О.С.Ефремова «Стандарты профессиональной деятельности»
11. Обучающийся персонал	Работники предприятия, самостоятельно или по направлению (приказу, распоряжению, договору) осваивающие образовательные или учебные программы,	И.А.Максимцев, Н.А.Горелов «Управление персоналом»

	реализуемые предприятием или по заказу предприятия.	
12. Персонал организации	Все работающие по найму организации работники, производящие продукцию, оказывающие услуги или обеспечивающие услуги, или обеспечивающие их производство и сбыт.	С.А.Борисова «Словарь-справочник кадровика»
13. Профессиональное обучение персонала	Целенаправленный процесс по формированию и повышению профессиональных знаний, совершенствованию профессиональных умений и навыков всех работников предприятия, формированию у них определенных качеств личности, ценностных ориентиров и норм поведения для повышения качества выпускаемой продукции (работ, услуг), освоения передового опыта и новых технологий, обеспечения эффективности и развития производства, выполнения других производственных задач.	В.М.Москвитин «Профессионально-квалификационные характеристики персонала предприятия и направления улучшения его использования»
14. Переподготовка (в том числе на 2-ю профессию, специальность)	Вид профессионального обучения по образовательной программе, которая позволяет работнику получить дополнительные теоретические знания и практические навыки, необходимые для выполнения новых или дополнительных трудовых функций.	В.М.Москвитин «Профессионально-квалификационные характеристики персонала предприятия и направления улучшения его использования»
15.Повышение квалификации	Вид профессионального обучения по образовательной программе, которая позволяет работнику, имеющему профессиональную подготовку или	В.М.Москвитин «Профессионально-квалификационные характеристики персонала предприятия и направления улучшения его использования»



	<p>профессиональное образование (начальное, среднее, высшее), в условиях производства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обновить теоретические знания и усовершенствовать практические навыки по своей профессии или специальности в соответствии с часто меняющимися требованиями производства;</li> <li>- получить теоретические знания и практические навыки, необходимые для освоения новой техники и выполнения дополнительных функций по имеющейся профессии (специальности);</li> <li>- изучить вопросы управления, экономики, гражданского законодательства, прогрессивной техники и технологии и т.д., направленных на решения внедренческих, научно-технических, производственных и экономических задач, задач по повышению качества продукции (работ, услуг), по совершенствованию деятельности структурных подразделений и предприятий в целом;</li> <li>- изучить передовой опыт и методы работы по своей профессии (специальности) для внедрения в практическую деятельность.</li> </ul>	
16. Работник	Физическое лицо, состоящее в трудовых отношениях с работодателем на основании заключенного трудового	С.А.Борисова «Словарь-справочник кадровика»

	договора (контракта).	
17. Система профессионального обучения персонала	Совокупность: структуры управления и участников учебного процесса; содержания, форм, видов, методов обучения разных категорий персонала; комплекса мер по планированию, организации и обеспечению учебного процесса, необходимых для проведения профессионального и экономического обучения персонала.	О.С.Ефремова «Стандарты профессиональной деятельности»
18. Сертификация персонала	Определение соответствия профессиональной компетентности персонала установленным требованиям.	М.Киселева «Оценка персонала»
19. Стажировка	Вид обучения по образовательной программе, которая позволяет работнику сформировать и закрепить на практике умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки.	С.А.Борисова «Словарь-справочник кадровика»
20. Ученик	Физическое лицо, ищущее работу, с которым работодатель заключил ученический договор на профессиональное обучение, или работник данной организации, с которым заключен ученический договор на переобучение без отрыва от работы.	О.С.Ефремова «Стандарты профессиональной деятельности»
21. Учебная программа	Рабочий документ, который раскрывает содержание конкретного научного предмета, дисциплины, вида деятельности. Учебные программы реализуются либо как часть образовательных программ, либо независимо в виде семинарских занятий.	О.С.Ефремова «Стандарты профессиональной деятельности»

## Виды профессионального обучения рабочих.

67

4.	Повышение квалификации: 4.1. Производственно-экономические курсы;	В структурных подразделениях	Расширение профессиональных ЗУНов и получение более <b>высоких тарифных разрядов</b> , по профилю производственной деятельности
	4.2. Курсы целевого назначения.	ЦПП  В структурных подразделениях и ЦПП	<b>Получение допусков к работам</b> на объектах, подконтрольных ФСН, изучение вопросов охраны труда и промышленной безопасности, системы управления качеством продукции. <b>Изучение новой техники и технологий.</b>

**Виды профессионального обучения РиС.**

№ п/п	Виды обучения	Категория обучаемых	Место обучения	Специализация, направление, цель обучения
1.	<b>Повышение квалификации:</b> 1.1. Краткосрочное обучение: 1.1.1. Курсы руководителей среднего уровня управления (КРСУУ);	Начальники цехов/отделов и их заместители	ЦПП	«Управление персоналом в условиях современного промышленного предприятия»

	1.1.2. Курсы руководителей нижнего уровня управления (КРНУУ);	Начальники участков, мастера, начальники бюро	ЦПП	«Управление персоналом в условиях современного промышленного предприятия»
	1.1.3. Курсы и.о. мастеров (КМ);	И.о. мастера	ЦПП	«Управление персоналом в условиях современного промышленного предприятия»
	1.1.4. Курсы специалистов (КС);	Специалисты	ЦПП	По профилю деятельности специалистов
	1.1.5. Курсы подведомственных Федеральной службе по экологическому, технологическому и атомному надзору РФ (КФСН) и специализированные курсы (СК);	РиС	ЦПП	Получение допусков к организации и производству работ повышенной опасности, изучение вопросов охраны труда и промышленной безопасности, изучение системы управления качеством продукции.
	1.1.6. Компьютерные курсы;	Специалисты структурных подразделений	ЦПП	. Основы работы с ПК (базовый курс) - работа с операционной системой, работа с папками и файлами, программы Калькулятор, Paint, Word, Excel. MsWord - Работа в текстовом редакторе. MsExcel - работа в табличном редакторе. MSAccess 2003 -

			создание и работа с базами данных. САПР "Автокад" - Разработка чертежно-конструкторской документации международным стандартам. САПР "Компас-График" - Разработка чертежно-конструкторской документации по ЕСКД. САПР "Компас Автопроект" - Разработка технологии и подготовка комплекта технологической документации по ЕСКД. SolidWorks - Разработка трехмерных параметрических моделей изделий и сборок.
1.1.7. Курсы в учебных центрах РФ и ОУ.	РиС	Учебные центры РФ, образовательные учреждения.	По профилю профессиональной деятельности.
1.2. Самостоятельное обучение.	РиС, молодые специалисты		Изучение новой техники, технологий и системы управления.

2.	<b>Стажировка:</b> 2.1. Стажировка РиС;	РиС	В структу рных подразд елениях предпри ятия, на промыш ленных предпри ятиях, за рубежо м.	Формирование и закрепление на практике профессиональных ЗУНов и изучение передового опыта.
	2.2. Стажировка молодых специалистов.	Молодые специалисты	В структу рных подразд елениях предпри ятия	Профессиональная подготовка молодых специалистов в условиях предприятия.
3.	<b>Целевая профессиональная переподготовка.</b>	РиС		ОУ СПО, ВПО
4.	<b>Целевая подготовка в аспирантуре и докторантуре.</b>	РиС		ОУ ВПО, аспирантура
5.	<b>Подготовка молодых специалистов в ОУ СПО, ВПО.</b>	Выпускники ОУ, работники предприятий		ОУ СПО, ВПО

## Приложение 2.

Таблица 2. Характеристика блоков управления организацией

Наименование подразделения	Цель	Решаемые задачи	Функции	Кол-во сотр.
БЮРО ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛ ЕЙ И СПЕЦИАЛИСТО В	Повышение квалификации руководителей и специалистов	Организация профессиональног о обучения персонала в объемах и формах, соответствующих стандартам учебных программ и лицензий на образовательную деятельность; организация подготовки научных кадров	Организует повышение квалификации руководителей и специалистов в учебных кабинетах, платные образовательные и иные услуги юридическим и физическим лицам.	5
УЧЕБНЫЙ КОМПЬЮТЕРН ЫЙ ЦЕНТР	Организация обучение персонала предприятия основам работы на ПЭВМ приобретение программ обучения персонала	Развитие программного обеспечения ПЭВМ.	Организует обучение персонала предприятия основам работы на ПЭВМ, их схемотехнике, обслуживанию и ремонту. Организует: разработку и приобретение программ обучения персонала на ПЭВМ;	5
БЮРО ОРГАНИЗАЦИЙ ОБУЧЕНИЯ В	Профориента- ционная работа со школьниками,	Разрабатывает проекты планов подготовки	Проводит подбор абитуриентов для поступления в ОУ ВПО.	6



Наименование подразделения	Цель	Решаемые задачи	Функции	Кол-во сотр.
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ	учащимися ОУ НПО, студентами ОУ СПО и ОУ ВПО для привлечения их на постоянную работу на предприятие Организация обучения в образовательных учреждениях всех типов выпускников школ, училищ, техникумов и работников предприятия с целью получения ими профессионального образования;	молодых рабочих и молодых специалистов для предприятия в ОУ НПО, СПО и ВПО, подбор абитуриентов для поступления в ОУ ВПО по заказу предприятия.	Готовит проекты индивидуальных договоров со студентами ОУ СПО, ОУ ВПО очной формы обучения и с работниками предприятия, Принимает участие в распределении выпускников ОУ в подразделения предприятия. Организует и осуществляет контроль прохождения студентами всех типов ОУ всех видов учебных практик в подразделениях предприятия; Подготовительные курсы для выпускников школ, ОУ НПО и ОУ СПО с целью поступления в ОУ ВПО, с которыми предприятие связано договорными отношениями, контролирует движение финансовых документов, своевременность оплаты услуг, оказанных	

Наименование подразделения	Цель	Решаемые задачи	Функции	Кол-во сотр.
			предприятию ОУ.	
БЮРО ОРГАНИЗАЦИИ И РАЗВИТИЯ РАБОЧИХ КАДРОВ БЮРО	Организация обучения персонала рабочим профессиям и производственной деятельности силами персонала, обучаемого рабочим профессия	Организует профессиональное обучение рабочих Оказание платных образовательных и прочих услуг.	Разрабатывает проекты годовых планов предприятия по профессиональному обучению рабочих кадров и организует их исполнение; оказывает содействие составлению аналогичных планов структурным подразделениям предприятия; осуществляет контроль их исполнения подразделениями. Организует платные образовательные и иные услуги юридическим и физическим лицам в соответствии со своими функциями	2
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР	Планирование и организация. Лицензировании, аттестация, аккредитация видов образовательной деятельности. Методическое	Планирует и организует лицензирование, аттестацию, аккредитацию видов образовательной деятельности;	Планирует и организует лицензирование, аттестацию, аккредитацию видов образовательной деятельности; готовит требуемые для этого документы; представляет их в организации,	4

Наименование подразделения	Цель	Решаемые задачи	Функции	Кол-во сотр.
	обеспечение учебного процесса		имеющие законодательное право выдавать лицензии, разрешения, аккредитации. Готовит проекты текущих и перспективных планов развития форм, методов и объемов платной образовательной деятельности ЦПП.	
КАФЕДРА «ВАГОНОСТРОЕНИЕ И ОБЩЕЕ МАШИНОСТРОЕНИЕ»	Организация профессионального обучения	Организует учебные теоретические занятия со студентами ОУ ВПО на предприятии по профилирующим дисциплинам	Организует учебные теоретические занятия со студентами ОУ ВПО на предприятии по профилирующим дисциплинам в группах целевого набора, подбирает преподавателей из числа специалистов предприятия. Осуществляет руководство практикой и дипломным проектированием студентов ОУ ВПО в условиях предприятия	3
КАФЕДРА «ПОСЛЕВУЗОВСКОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ	Работа по подготовке научных кадров высшей квалификации	Участие совместно со структурными подразделениями предприятия в	Организует работу по подбору и зачислению научных консультантов из числа руководителей и специалистов	4

Наименование подразделения	Цель	Решаемые задачи	Функции	Кол-во сотр.
ОБРАЗОВАНИЕ »	(кандидатов и докторов наук) из числа руководителей и специалистов предприятия	организации аттестации персонала по допуску к работам, подконтрольным органам надзора;	предприятия для оказания практической помощи в работе над диссертацией. Ведет документацию и осуществляет организационное обеспечение деятельности Научного совета предприятия. Осуществляет контроль за обучением руководителей и специалистов предприятия, получающих второе высшее образование в различных ОУ ВПО	

Анкета.

Уважаемый участник опроса, просим вас ответить на представленные ниже вопросы. Опрос имеет анонимный характер, и полученные данные будут использованы только в обобщенном виде. Отвечая на каждый вопрос, выбирайте один вариант ответа (если в формулировке вопроса не указано иное).

1.Возраст\_\_\_\_\_

2.Пол\_\_\_\_\_

3.Общий стаж работы\_\_\_\_\_

4.Стаж работы в данной организации\_\_\_\_\_

5.На базе какого образования проходило обучение в Центре?

А. На базе среднего специального

В. На базе среднего профессионального

С. На базе высшего педагогического образования

Д. На базе высшего технического

6.Сами ли Вы проявили желание к обучению или же были направлены руководством?

А. Сами

В. Руководство

7. В чем именно Вам помогло обучение в Центре?

А. Адаптироваться к должности

В. Повысить квалификацию

С. Получить переподготовку по профессии

Д. Получить вторую профессию.

8. Довольны ли Вы качеством обучения?

А. Да, полностью;

В. Да, частично;

С. Нет, полностью недоволен;

Д. Затрудняюсь ответить.

9. Что бы Вы изменили в системе обучения Центра (или усовершенствовали):

А. Перед созданием курса необходимо проанализировать потребности сотрудников в обучении;

В. Учебный план составлять таким образом, чтобы отрыв от производства был минимальный;

С. Использовать современные активные методы обучения;

Д. Большой упор делать на практику, а не на теорию.

Спасибо за внимание!